

658-314

4-HG

u en

**KINERJA**  
**PEGAWAI UNIT PELAYANAN TERPADU (UPT)**  
**PEMERINTAH KOTA SEMARANG**

**TESIS**  
**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan**  
**Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2**

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro**  
**Program Studi : Magister Ilmu Administrasi**  
**Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



Diajukan oleh :  
**PRIJO ANGGORO BR**  
D4E000123

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**  
**2002**

# LEMBAR PENGESAHAN

## KINERJA PEGAWAI UNIT PELAYANAN TERPADU (UPT) PEMERINTAH KOTA SEMARANG

dipersiapkan dan disusun oleh

**PRIJO ANGGORO BR**

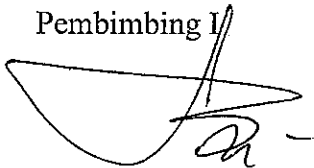
NIM : D4E000123

telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada Tanggal 30 Maret 2002

### Susunan Tim Penguji

Pembimbing I



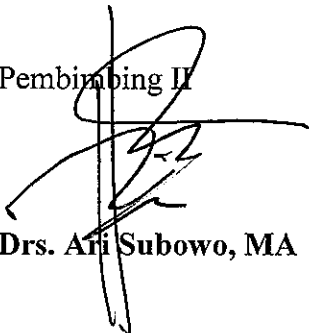
**Drs. Ali Mufiz, MPA**

Penguji I



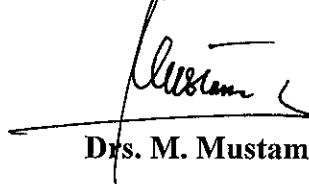
**Drs. Yusmilarso, MA**

Pembimbing II



**Drs. Ari Subowo, MA**

Penguji II



**Drs. M. Mustam, MS**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

untuk memperoleh Magister Sains

Tanggal 30 Maret 2002



Ketua Program Studi MAP



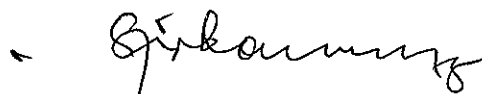
**Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Semarang, 30 Maret 2002

Penulis



PRIJO ANGGORO BR

## **PERSEMBAHAN**

Tesis ini kupersembahkan kepada :

- Kedua Orang Tua dan Mertua
- Istriku tersayang, Dra Sri Endah
- Anak-anakku,
  - ♥ Arita Prijo Anggoro Sabar Risan
  - ♥ Joi Prijo Anggoro Sabar Risan dan
  - ♥ Merdeka Prijo Anggoro Sabar Risan
- Adikku Titin Risan, SH

Yang telah rela mengorbankan sebagian waktu dan kebahagiaannya untuk suksesnya studi ini.

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala rahmat dan hidayah-Nya, akhirnya Penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang merupakan pengkajian terhadap kinerja pegawai Unit Pelayanan Terpadu di Kota Semarang.

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan program strata 2 (S2) pada program studi Magister Ilmu Administrasi, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Pepatah mengatakan "tiada gading yang tak retak", demikian juga terhadap penulisan tesis ini. Walaupun Penulis telah berusaha semaksimal mungkin dengan berbekal pengetahuan yang ada, namun akhirnya tetap menyadari sepenuhnya, bahwa penulisan tesis ini masih sangat jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangan-kekurangan yang terdapat di dalam pengkajian, sistematika maupun materi. Sehubungan dengan hal itu kepada Tim Penguji yang telah berkenan memberikan saran dan kritik guna meningkatkan kadar keilmuannya, Penulis menerima dengan senang hati dan menyampaikan rasa terima kasih. Di samping itu, Penulis berharap semoga tesis yang sederhana ini dapat memenuhi harapan dan bermanfaat bagi pihak lain yang memerlukan.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terlepas dari dorongan, bimbingan, dan petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak H. Sukawi Sutarip, SH selaku Walikota Semarang, yang telah berkenan memberikan ijin kepada Penulis untuk mengikuti studi program pasca sarjana.
2. Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Phd., Direktur Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Administrasi Universitas Diponegoro Semarang, yang telah berkenan memberi kesempatan kepada Penulis untuk memperdalam ilmu pengetahuan.
3. Bapak Drs. Ali Mufiz, MPA dan Bapak Drs. Ari Subowo, MA selaku dosen pembimbing I dan dosen pembimbing II, yang dengan kesabaran dan perhatiannya telah meluangkan waktunya dalam proses pembimbingan.
4. Koordinator Unit Pelayanan Terpadu Kota Semarang beserta jajarannya, yang telah berkenan membantu memperlancar dalam memberikan data-data primer maupun data-data sekunder guna keperluan penulisan tesis ini.
5. Seluruh rekan-rekan staf jajaran Kantor Informasi dan Komunikasi Kota Semarang, yang telah memberi dukungan moril dalam penyelesaian penulisan tesis ini.

6. Seluruh rekan-rekan Kepala Dinas berserta stafnya, yang telah berkenan membantu Penulis dalam memberi masukan data dan informasi yang berkaitan dengan masalah tesis ini.
7. Seluruh pihak yang tidak dapat kami sebut satu per satu, yang telah membantu Penulis dalam memberikan data dan informasi guna terwujudnya penulisan tesis ini.

**PENULIS**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
LEMBAR PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
ABSTRAKSI	xiii
ABSTRACT	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan Penelitian	11
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	13
1. Kinerja	16
2. Kemampuan	20
3. Dukungan	21
4. Koordinasi	23
B. Hipotesis	26
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian	28
B. Ruang Lingkup	29
C. Variabel Penelitian	29
D. Jenis dan Sumber Data	33
E. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	33
F. Teknik Pengumpulan Data	34
G. Teknik Analisis Data	35



<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISA</b>	
A. Hasil Penelitian	37
1. Organisasi UPT	37
2. Keadaan Personil	39
3. Sarana dan Prasarana	43
4. Mekanisme Pelayanan	43
B. Analisis Data	
1. Keadaan Responden	47
2. Analisa Kuantitatif	52
3. Analisis Korelasi	58
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan	66
B. Saran	68
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1    Permohonan yang diselesaikan melalui UPT	..... 7
Tabel 2    Indikator Variabel	..... 31
Tabel 3    Populasi dan Sampel	..... 34
Tabel 4    Keadaan Pegawai UPT Menurut Pendidikan dan Jenis Kelamin	..... 40
Tabel 5    Keadaan Pegawai UPT Menurut Kepangkatannya	..... 42
Tabel 6    Keadaan Pegawai UPT Menurut Jenis Kelamin	..... 48
Tabel 7    Keadaan Pegawai UPT Menurut Masa Kerja	..... 49
Tabel 8    Keadaan Pegawai UPT Menurut Umur	..... 50
Tabel 9    Keadaan Pegawai UPT Menurut Tingkat Pendidikan	..... 51
Tabel 10   Kinerja Pegawai UPT	..... 54
Tabel 11   Kemampuan Pegawai UPT	..... 55
Tabel 12   Dukungan Dinas Terhadap UPT	..... 56
Tabel 13   Koordinasi UPT dengan Dinas Lain	..... 57

Tabel 14	Koefisien Korelasi	.....	59
Tabel 15	Hubungan Kinerja dengan Kemampuan	.....	61
Tabel 16	Hubungan Kinerja dengan Dukungan	.....	62
Tabel 17	Hubungan Kinerja dengan Koordinasi	.....	63

## DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 1 Struktur Organisasi Unit Pelayanan Terpadu .....	38
Gambar 2 Mekanisme Pelayanan dan Perijinan Dengan Retribusi .....	44
Gambar 3 Mekanisme Pelayanan dan Perijinan Tanpa Retribusi .....	45

## ABSTRAKSI

Pergeseran paradigma yang ada saat ini, menuntut adanya profesionalisme pelayanan publik. Pembentukan unit pelayanan terpadu merupakan salah satu sikap pemerintah kota Semarang dalam merespon keinginan masyarakat tersebut. Sebab tujuan dibentuknya unit pelayanan terpadu adalah mendekatkan pelayanan kepada masyarakat, sehingga pelayanan yang diemban menjadi lebih transparan, mudah, murah, cepat dan tidak berbelit-belit bukan sebaliknya menambah patologi birokrasi.

Namun dalam perjalanannya kini kinerja pegawai UPT masih kurang sesuai dengan apa yang diharapkan. Hipotesis penulis adalah rendahnya kinerja ini dilatar belakangi oleh masih rendahnya kemampuan pegawai, rendahnya dukungan Dinas, dan rendahnya koordinasi antara UPT dengan Dinas.

Kinerja pegawai pada umumnya masih rendah, hal ini bisa dilihat dari kualitas pelayanan UPT, ketepatan dan kecepatan penyelesaian, kemudahan penyederhanaan persyaratan, prosedur, kenyamanan serta kepastian hukum dan kepuasan pelayanan masyarakat.

Kemampuan pegawai UPT, ternyata menunjukkan bahwa sebagian besar (28 dari 38) pegawai yang kinerjanya rendah ternyata kemampuannya juga rendah, sebaliknya sebagian besar (25 dari 37) yang kinerjanya tinggi

ternyata kemampuannya juga tinggi. Berarti terdapat hubungan yang positif antara kinerja dengan kemampuan.

Dukungan Dinas ternyata menunjukkan bahwa sebagian besar (32 dari 44) pegawai yang kinerjanya rendah ternyata menyatakan bahwa dukungan Dinas terhadap UPT juga rendah, sebaliknya sebagian besar (23 dari 31) yang kinerjanya tinggi ternyata menyatakan bahwa dukungan Dinas terhadap UPT juga tinggi.

Koordinasi UPT dengan Dinas ternyata menunjukkan bahwa sebagian besar (27 dari 34) pegawai yang kinerjanya rendah ternyata menyatakan bahwa koordinasi UPT dengan Dinas induknya juga rendah, sebaliknya sebagian besar (28 dari 41) pegawai yang kinerjanya tinggi ternyata menyatakan bahwa koordinasi UPT dengan Dinas induknya juga tinggi. Berarti terdapat hubungan yang positif antara kinerja dengan koordinasi UPT dengan Dinas induknya.

## **ABSTRACT**

Shift of the existing paradigm is requiring professionalism of public services. Establishment of an integrated service unit is one of actions taken by Semarang municipal government in response to community's demands. Aims of the establishment of the unit are to make government's services closer to their public, so that the services for which the service unit is responsible will be more transparent, easier, cheaper, faster and not complicated. In other words, they will not contribute to pathology of bareaucracy.

However, by the current development employees of the integrated service unit have demonstrated their poor performances which are still lack of conformity with the expectations. The writer hypothesizes that the decreased performances have backgrounds of lower abilities of the employees, lower supports from the Service, and lower coordination between the integrated service unit and the Service.

Employees performances, in general, are still low. These can be seen from quality of service provided by the integrated service unit, accuracy of accomplishments, facilities, and simplifications of requirements, procedures, comfortabilities, and legal security and satisfaction of public services.

Abilities of employees working in the integrated service unit indicate that most employees ( 28 of 38 ) whose performance are low have low abilities, otherwise most employees ( 25 of 37 ) with high performances have high abilities. It means that there is a positive correlation between performance and ability.

Supports by the Service seem to show that most employees ( 32 of 44 ) with low performances found out the low supports for the integrated

service unit. Where as most employees ( 23 of 31 ) with high performances found out the high supports delivered by the service for the integrated service unit.

Coordination between the Service and the integrated service unit shows that most employees ( 27 of 34 ) with low performance felt that coordination between the unit and the Service is also low, whereas most employees ( 28 of 41 ) with high performances felt that coordination between the unit and the Service is also high. It means that there is a positive correlation between performance and coordination of the integrated service unit and the Service.



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dominasi birokrasi sedikit banyak telah memperlemah pengembangan kapasitas masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan. Pengembangan kapasitas masyarakat dan lembaga-lembaga yang ada di dalamnya untuk menentukan kontrol politik yang efektif akan menjadi terabaikan. Keadaan semacam ini sangat kondusif terhadap berbagai patologi birokrasi seperti inefisiensi, proseduralisme dan penyalahgunaan wewenang terutama dalam pelayanan publik, sehingga dalam masa reformasi ini kepercayaan masyarakat kepada birokrasi pemerintah menurun.

Hal lain yang menjadi penyebab menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat kepada birokrasi pemerintah adalah karena adanya bentuk pelayanan yang dilakukan oleh birokrasi bersifat monopolistik dan tidak memuaskan. Bahkan Tompkins (dalam Sofian Effendi;1995,3) mengatakan bahwa :

Birokrasi publik memiliki karakteristik yang amat berbeda dengan organisasi bisnis yakni konteks yang khas, tekanan-tekanan dari lingkungan serta perilaku managerial yang sangat berbeda dengan organisasi bisnis. Jika di dalam organisasi bisnis, jasa ditentukan oleh pasar, maka dalam birokrasi publik, jasa bersifat monopolistik, sehingga merupakan penyebab yang paling utama

dalam mencapai efisiensi dan profesionalisme birokrasi. Sebab dalam monopoli tersebut tidak ada kompetisi terhadap pelayanan publik, sehingga akan menimbulkan kecenderungan tidak ada upaya perubahan peningkatan kualitas pelayanan publik .

Dengan demikian tantangan birokrasi dalam era otonomi daerah ini saat ini adalah bagaimana ia bisa berperan dalam mendorong proses demokratisasi serta upaya meningkatkan daya saing masyarakat tanpa menimbulkan biaya ekonomi yang tinggi, atau bagaimana menciptakan iklim yang kondusif bagi pelayanan publik sehingga tercipta kepuasan masyarakat dan pemberdayaan sosial serta tidak resisten terhadap perubahan.

Oleh karena itu salah satu pilihan/upaya untuk menjawab tantangan tersebut adalah mereformasi birokrasi melalui peningkatan profesionalisme pelayanan birokrasi. Sebab dengan cara ini diharapkan bisa meningkatkan motivasi dan kemampuan birokrasi dalam pelayanan publik. Di samping itu melalui profesionalisme pelayanan birokrasi bisa mendorong lahirnya etika birokrasi yang dapat dijadikan pedoman bagi para aktor birokrasi. Dan ada beberapa alasan mengapa etika birokrasi itu penting dalam mereformasi birokrasi guna terwujudnya *clean goverment* atau *good governance* dan kepuasan masyarakat. Pertama, masalah-masalah yang akan dihadapi oleh birokrasi pemerintah di masa mendatang akan menjadi semakin kompleks. Modernitas masyarakat

semakin meningkat sehingga melahirkan permasalahan-permasalahan publik yang kompleks dan harus diselesaikan oleh birokrasi pemerintah. Akibatnya birokrasi dihadapkan pada pilihan yang sulit yaitu antara yang baik dan baik, yang masing-masing memiliki implikasi yang saling berbenturan. Kedua, Dinamika yang ada dalam masyarakat pada akhirnya menuntut birokrasi untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian agar tetap responsif terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Kemampuan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian tersebut menuntut keleluasaan dalam pengambilan keputusan. Penggunaan keleluasaan dalam pengambilan keputusan tersebut dapat dilakukan dengan baik apabila birokrasi memiliki kesadaran dan pemahaman mengenai besarnya kewenangan yang dimilikinya. Kesadaran dan pemahaman tersebut dapat dilakukan dengan melalui pengembangan etika birokrasi. Dengan demikian apabila Pemerintah (Daerah) masih mempertahankan kualitas dan mekanisme layanan yang masih seperti ini, maka Pemerintah (Daerah) dianggap tidak melakukan reformasi pelayanan sehingga dinilai oleh publik masih mempertahankan status quo. Apalagi dalam menghadapi era liberalisasi khususnya untuk kawasan Asia yang sebentar lagi akan diberlakukan tahun 2003.

Dalam menjawab hal tersebut serta menyadari bahwa Otonomi Daerah bukanlah semata-mata sekedar peningkatan Pendapatan Asli

Daerah (PAD) tetapi merupakan tuntutan profesionalisme dalam pelayanan publik, maka Pemerintah Kota Semarang memandang perlu untuk membuat kebijakan pelayanan yang bersifat "satu pintu" yang diharapkan mampu meningkatkan pelayanan publik, yaitu dengan membentuk unit pelayanan terpadu.

Unit Pelayanan Terpadu (UPT) yaitu sarana pelayanan umum yang berbentuk kantor bersama yang memberikan beberapa jenis pelayanan umum kepada masyarakat yang diselenggarakan secara terpadu dari berbagai instansi Pemerintah. UPT Kota Semarang terbentuk berdasarkan surat keputusan Walikota Semarang, Nomor : 001.1/526 tanggal 20 Nopember 2000 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelayanan Terpadu (UPT) Kota Semarang.

Sebagai organisasi yang berfungsi mengkoordinasikan berbagai instansi yang memiliki kewenangan perijinan, maka UPT mempunyai tugas menyelenggarakan koordinasi proses administrasi dan mekanisme pelayanan umum di bidang perijinan dan rekomendasi. Di dalam UPT ada 8 (delapan) jenis pelayanan perijinan baik bersifat komersial maupun non komersial yaitu Ijin mendirikan bangunan, Ijin HO (Ijin gangguan), Keterangan Rencana Kota (KRK), Ijin reklame, Ijin trayek, tanda daftar industri, surat Ijin usaha perdagangan dan surat Ijin usaha kepariwisataan.

Maksud dan tujuan dari pembentukan UPT adalah; pertama, untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat serta mendorong partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Kedua, meningkatkan mutu pelayanan masyarakat dibidang perijinan/ rekomendasi menuju sistem yang sederhana, transparan, murah, cepat/ tidak berbelit-belit. Serta ketiga, agar tercapai keseragaman pola dasar tata laksana pelayanan umum yang diberikan oleh Pemerintah Kota Semarang kepada masyarakat.

Namun dalam perjalanannya selama kurun waktu kurang lebih satu tahun, menurut penulis tingkat kinerja pegawai UPT masih kurang sesuai dengan apa yang diharapkan, dalam arti kinerja pegawai UPT Pemerintah Kota Semarang masih dapat dikatakan rendah. Gejala tersebut dapat dilihat dari implementasi proseduralisme pelayanan yang masih panjang walaupun sudah ada deregulasi perijinan yang mengarah kepada "satu pintu", sehingga terkesan bahwa unit tersebut hanya merupakan perpanjangan tangan dinas yang berkompeten dalam perijinan. Di samping itu, belum semua permohonan perijinan dapat diselesaikan secara tuntas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dalam ketentuan. Akibatnya waktu yang dibutuhkan untuk memproses perijinan masih relatif lama. Bahkan masih ada dinas yang membuka

loket di dinas/instansinya sendiri, walaupun sudah ada perintah Walikota untuk menutup loket.

Fenomena tersebut dapat dilihat pada akumulasi penyelesaian permohonan selama bulan Maret 2001 sampai dengan Desember 2001 yang menunjukkan bahwa hampir sebagian besar permohonan pelayanan perijinan semenjak ada Unit Pelayanan Terpadu belum ada perijinan yang sudah selesai dan diambil oleh pemohon dalam keadaan selesai sepenuhnya, terkecuali dari dinas perindustrian dan perdagangan ada yang mendekati selesai bahkan ada yang selesai sepenuhnya . Padahal dinas tersebut termasuk dinas yang masih membuka loket di lokasi dinas yang bersangkutan. Akumulasi penyelesaian permohonan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1

PERMOHONAN YANG DISELESAIKAN MELALUI UPT

NO	JENIS PERIJINAN	JUMLAH PEMOHON	PERIJINAN YANG SELESAI	PERIJINAN YANG SUDAH DIAMBIL	%
1	KRK/GS	2067	1378	1267	61,30
2	IMB	1049	685	626	59,67
3	Pemutuhan IMB	941	588	326	34,64
4	HO	408	283	207	59,23
5	SIUP	68	67	65	95,58
6	TDI	4	4	4	100
7	REKLAME	516	294	240	65,04
8	SIUK	50	15	15	30
9	TRAYEK	135	135	126	93,33

Sumber : Unit Pelayanan Terpadu Kota Semarang tahun 2001

Data ini menunjukkan secara jelas betapa rendahnya kinerja pegawai UPT tersebut. Inilah yang dijadikan masalah pokok dalam tesis ini.

Permasalahan rendahnya kinerja pegawai UPT ini dilatarbelakangi oleh sejumlah fenomena sebagai berikut :

1. Struktur UPT memang sudah jelas, namun secara formal pegawai UPT tidak struktural.

2. Berbagai perangkat teknologi pelayanan sudah disediakan dengan cukup memadai.
3. Lingkungan organisasi terutama lingkungan luar yaitu masyarakat sangat mendukung adanya UPT ini dengan harapan pelayanan akan lebih baik. Lingkungan dalam organisasi UPT menyangkut komunikasi, kepemimpinan, pengawasan dan sistem insentif juga sudah dirancang dengan cukup memuaskan.
4. Beberapa masalah yang ada adalah masih rendahnya kemampuan pegawai UPT termasuk rendahnya semangat , motivasi dan disiplin kerja. Di samping itu praktek manajemen terutama yang berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya dinas juga belum optimal, Dinas masih kurang memberi dukungan kepada UPT ini.
5. Masalah lain adalah masih lemahnya aktivitas koordinasi antara UPT dan Dinas induknya; masih kurang jelas pembagian kerja dan kewenangannya masing-masing.

Walaupun banyak sekali persoalan yang melatar belakangi rendahnya kinerja pegawai UPT tersebut , dan berdasarkan persoalan-persoalan yang teramati dalam latar belakang masalah , maka tesis ini hanya akan mencoba menganalisis rendahnya kinerja pegawai UPT itu dihubungkan dengan rendahnya kemampuan pegawai, rendahnya



dukungan Dinas induk, dan rendahnya koordinasi antara UPT dengan Dinas induknya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian kinerja pegawai di UPT. Apalagi menurut pengamatan penulis dalam era otonomi daerah sekarang ini pelayanan publik merupakan hal yang paling mendapat perhatian khususnya berkaitan dengan tingkat kemampuan daerah dalam menyelenggarakan otonomi. Untuk itu dalam penulisan tesis ini, penulis memberi judul **"KINERJA PEGAWAI UNIT PELAYANAN TERPADU PEMERINTAH KOTA SEMARANG"**.

## **B. Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Masalah utama yang akan dibahas dalam tesis ini adalah rendahnya kinerja pegawai UPT Pemerintah Kota Semarang.

Masalah ini ternyata dilatar belakangi oleh beberapa masalah lain diantaranya :

1. Masih rendahnya kemampuan pegawai UPT.

2. Meskipun struktur organisasi UPT sudah ada, tetapi jabatan dalam UPT tidak bersifat struktural.
3. Praktek manajemen yang belum optimal ; terutama dalam pengelolaan sumberdaya Dinas yakni dukungan Dinas terhadap UPT dan lemahnya koordinasi antara UPT dengan Dinas induknya.
4. Masalah umum lainnya seperti keterbatasan dana, fasilitas, dan teknologi .

Berdasarkan masalah dan latar belakangnya tersebut , maka masalah tesis ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah ada hubungan antara rendahnya kinerja pegawai UPT dengan rendahnya tingkat kemampuan pegawai UPT, dengan rendahnya dukungan Dinas induk kepada UPT, dan dengan rendahnya tingkat koordinasi UPT dengan Dinas induknya dalam melayani masyarakat ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan pada dasarnya memiliki tujuan untuk mengetahui tingkat hubungan kemampuan pegawai, tingkat dukungan dinas instansi, tingkat koordinasi dengan kinerja pegawai UPT Pemerintah Kota Semarang.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Manfaat yang ingin dicapai dari hasil penelitian ini adalah

1. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (SDM) yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, pengetahuan dan pemahaman tentang bagaimana pengaruh pembentukan UPT terhadap pelayanan masyarakat.
2. Bagi Pemerintah (Kota Semarang) yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu input atau rekomendasi atau dapat dijadikan sebagai bahan dalam menyusun strategi manajemen pelayanan khususnya yang berkaitan dengan konsep pelayanan masyarakat yang efektif.

### 3. Bagi Peneliti

- a. Sebagai salah satu persyaratan yang harus dipenuhi guna memperoleh derajat keserjanaan S-2 pada Program Magister Administrasi Publik di Universitas Diponegoro Semarang.
- b. Sebagai salah satu sarana olah pikir dalam rangka mewujudkan karya ilmiah

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Fenomena kinerja ini akan dijelaskan dengan konsep efektivitas kerja. Dalam kajian efektivitas organisasi bisa dipandang dari tingkat organisasi dan dari tingkat individu pegawai. Tulisan ini akan melihat dari tingkat pegawai.

Secara teoritis faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat efektivitas adalah : [Steers, 1985]

1. Faktor organisasi.
2. Faktor lingkungan.
3. Faktor Pekerja.
4. Faktor Kebijakan dan praktek manajemen.

Dalam pandangan ini efektivitas kerja pegawai kami lihat berdasar konsep faktor ciri pekerja. Ciri pekerja ini mencakup dua aspek pokok yakni komitmen dan karya prestasi. Menurut teori ini karya prestasi kerja inidividu merupakan fungsi dari variabel yang saling berhubungan yakni 1) kemampuan, perangai dan minat, 2) kejelasan dan penerimaan peran, dan 3) motivasi kerja.

Sedangkan menurut Robins (1996:218) kinerja diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan keinginan (*obsetion*) [  $K = f(A \times M \times O)$  ]

Selanjutnya As'ad (1995:56) mengemukakan pendapat Mainer (1965) bahwa perbedaan *performance* kerja antara orang yang satu dengan orang lain dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Di samping itu, orang yang sama dapat menghasilkan *performance* kerja yang berbeda dalam situasi kerja yang berbeda pula. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *performance* kerja dipengaruhi oleh dua hal yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi. As'ad (1995:56) juga mengemukakan pendapat Mainer (1965) bahwa perbedaan *performance* kerja antara orang yang satu dengan orang lain dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Di samping itu, orang yang sama dapat menghasilkan *performance* kerja yang berbeda dalam situasi kerja yang berbeda pula. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *performance* kerja dipengaruhi oleh dua hal yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi.

Sedangkan Menurut Henry Simamora (1995:50) kinerja dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu :

1. Faktor individual yang terdiri dari :
  - a) Kemampuan dan keahlian
  - b) Latar belakang
  - c) Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari :
  - a) Persepsi
  - b) Attitude
  - c) Personality
  - d) Pembelajaran
  - e) Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari :
  - a) Sumber daya
  - b) Kepemimpinan
  - c) Penghargaan
  - d) Struktur
  - e) Job Design

Berdasar teori-teori tersebut ternyata tingkat efektivitas kerja atau kinerja itu berhubungan dengan faktor individual dan faktor organisasi. Faktor individual mencakup aspek fisiologis dan psikologis. Aspek psikologis meliputi tingkat kemampuan, motivasi, sikap, persepsi, kepribadian, dan pembelajaran. Aspek fisiologis mencakup demografi dan latar belakang sosial ekonomi. Sedangkan faktor organisasi mencakup struktur, teknologi, lingkungan kerja dan praktek manajemen. Dengan demikian berdasar teori ini variabel kinerja bisa dijelaskan bersasar konsep efektivitas kerja, variabel kemampuan berdasar konsep kemampuan sebagai salah satu aspek ciri pekerja, sedangkan variabel dukungan dinas dan koordinasi sebagai bagian dari praktek manajemen .

Berikut ini akan diuraikan konsep-konsep dan operasionalisasi masing-masing variabel yang dibicarakan.

#### 1. Kinerja.

Batasan mengenai kinerja beraneka ragam tergantung dari sudut pandang dan tujuannya.

Rue dan Byars (dalam Samudra Wibowo,dkk 1994;35) mengemukakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai "*the degree of accomplishment*" atau tingkat pencapaian hasil. Sementara itu Osborne (dalam Quade, 1990) dalam tulisannya yang berjudul *Organizational Theory : An Integrated Approach* mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian misi organisasi. Pendapat lain dikemukakan oleh Sofian Effendi (1995) yang mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja . Jadi kinerja akan menunjuk pad hasil yang dicapai.

Dalam aktivitas penilaian kinerja (*performance appraisal*) intinya adalah mengukur tingkat keberhasilan seorang karyawan di tempat bekerja. Kinerja yang baik merupakan cermin bahwa seseorang pegawai mempunyai kapasitas dan kemampuan yang baik dalam melaksanakan tugasnya, sehingga yang bersangkutan bisa diterima oleh lingkungannya (*akseptabel*). Jika kinerja tidak sesuai dengan standar yang telah dibakukan, maka penilaian memberikan kesempatan



untuk meninjau kembali *progress report* atau kemajuan karyawan dan selanjutnya menyusun rencana peningkatan kinerja kembali (Dessler,1992:13). Sebab penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya.

Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi mencakup pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja antar hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan (Soeprihantono,1996:2). Oleh karena itu menurut Dessler, ada 5 (lima) aspek dalam penilaian kinerja yang populer yaitu :

- a. Kualitas pekerjaan, meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan, dan penemuan keluarga
- b. Kuantitas pekerjaan meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kompensasi yang diperlukan, meliputi : membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan.
- d. Kehadiran meliputi : regularitas, dapat dipercayai/diandalkan dan ketepatan waktu.
- e. Konsentrasi, meliputi : pencegahan pemborosan kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Simamora (1997:418–419) mengungkapkan ada 3 (tiga) dasar perilaku yang hendak dimasukkan dalam penilaian kinerja agar organisasi berfungsi secara efektif yaitu :

- a. Memikat dan menekan sejumlah poly kedalam organisasi dalam jangka waktu tertentu. Organisasi harus meminimalkan perpindahan karyawan, ketidakhadiran dan keterlambatan.

- b. Penyelesaian tugas terandakan. Tolak ukur minimal dan kualitas kinerja pastilah dicapai.
- c. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan yaitu :
  - 1). Kerja sama, tingkat terhadapnya individu meminta balikan dari sejawatnya dan membantu mereka mencapai tujuan organisasi.
  - 2). Tindakan produktif, tingkat terhadapnya karyawan akan menghilangkan ancaman terhadap organisasi.
  - 3). Gagasan konstruktif, tingkat terhadapnya karyawan akan memberikan sumbangan gagasan konstruktif dan kuatif untuk memperbaiki organisasi.
  - 4). Pelatihan diri, tingkat terhadapnya karyawan akan terikat dalam program pelatihan diri untuk membantu organisasi menjadi kebutuhannya akan tenaga yang terlatih secara lebih baik.
  - 5). Sikap-sikap yang menguntungkan, tingkat terhadapnya karyawan berjuang mengembangkan sikap yang menguntungkan tentang organisasi diantara mereka sendiri, pelanggan, dan masyarakat umum.

Sedangkan menurut Lenvine dkk (dalam Agus Dwiyanto,1997)

ada 3 (tiga) konsep yang dapat dijadikan sebagai ukuran untuk mengukur kinerja organisasi pelayanan publik, yaitu :

- a. *Responsiveness*, yaitu kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
- b. *Responsibility*, yaitu kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi yang implisit dan eksplisit.
- c. *Accountability*, yaitu kemampuan organisasi publik dalam menjalankan kebijakan dan kegiatan-kegiatannya tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih rakyat.

Pendapat lain, yaitu menurut Mc. Donald dan Lawton (Keban, 1995;11), kinerja dapat diukur dari *output oriented measures* *throughput*, *eficiency* dan *effectiveness*. Dan menurut Selim dan Woodward (Keban,1995,12) Kinerja dapat diukur dari beberapa indikator seperti *workload demands*, *economy*, *efficiency*, *effectiveness* dan *equity*.

Berdasarkan konsep-konsep tersebut, maka kinerja pegawai UPT didefinisikan sebagai perilaku dan hasil dalam melaksanakan suatu pekerjaan pelayanan. Tingkat kinerja pegawai UPT ini akan diukur dengan :

- a. Kualitas pelayanan lebih baik daripada sebelum UPT
- b. Pelayanan dapat diselesaikan tepat waktu
- c. Pelayanan lebih mudah
- d. Pelayanan lebih cepat
- e. Persyaratan dan prosedur ada penyederhanaan
- f. Sarana kerja yang ada lebih mendukung
- g. Pelayanan lebih nyaman
- h. Pelayanan memberi kepastian hukum
- i. Pelayanan memuaskan masyarakat.

## 2. Kemampuan

Kemampuan dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara : melalui kemampuan intelektual, seperti pemahaman, penalaran dan daya ingat. Kemampuan merupakan potensi seseorang untuk bisa menyelesaikan suatu pekerjaan. Proses terwujudnya kemampuan merupakan gabungan faktor psikologis dan faktor fisiologis. Faktor psikologis pada umumnya meliputi persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran dan motivasi, Sedangkan faktor fisiologis mencakup fisik dan mental. Kemampuan pegawai yang dimaksud disini adalah mencakup kemampuan fisik dan mental sebagai hasil dari proses psikologis yang melibatkan persepsi, sikap dan kepribadian serta motivasinya sebagai proses pembelajaran. Oleh karena itu dalam mengukur tingkat kemampuan pegawai ini akan digunakan indikator – indikator sebagai berikut :

- a. Sesuai pendidikan mampu melaksanakan tugas
- b. Sesuai beban tugas mampu menyelesaikan
- c. Mampu memahami tugas pokok dan fungsinya
- d. Mempunyai ketrampilan yang memadai
- e. Mempunyai motivasi melayani
- f. Mempunyai semangat melayani
- g. Mempunyai inisiatif dalam melayani
- h. Mempunyai pengalaman di bidang pelayanan

### 3. Dukungan dan Koordinasi

Peranan manajemen dalam efektivitas organisasi meliputi enam bidang umum, yakni :

- a. Penyusunan tujuan strategis.
- b. Pencarian dan pemanfaatan sumber daya.
- c. Lingkungan prestasi (kondisi yang menciptakan prestasi)
- d. Proses komunikasi.
- e. Kepemimpinan dan pengambilan keputusan.
- f. Adaptasi dan inovasi organisasi.

Variabel dukungan dan koordinasi ini merupakan bagian dari pencarian dan pemanfaatan sumberdaya. Pencarian dan pemanfaatan sumberdaya, adalah aktivitas manajemen untuk mendapatkan sumberdaya yang perlu dan memanfaatkannya seefisien mungkin dalam kegiatan-kegiatan pencapaian tujuan.

Ada tiga hal yang diliput, yaitu : integrasi dan koordinasi sistem, sistem pengendalian, dan peranan (pengaruh) kebijakan manajemen.

Integrasi dan koordinasi sistem, maksudnya adalah adanya integrasi dan koordinasi sub-subsistem organisasi agar bisa bekerjasama dengan baik. Untuk tiap subsistem harus disediakan sumberdaya yang cukup sehingga subsistem itu dapat mempertahankan dirinya. Disamping

itu manajer juga berperan sebagai koordinator untuk mengintegrasikan sub-subsistem organisasi sehingga berkarya sebagai kesatuan yang utuh.

Jadi dukungan dinas yang dimaksud disini adalah sebagai usaha penyediaan sumberdaya yang cukup sehingga UPT sebagai bagian dari sistem organisasi secara keseluruhan dapat mempertahankan dirinya dalam beroperasi menjalankan tugas pelayanannya. Berdasar konsep ini maka untuk pengukuran tingkat dukungan instansi ini akan dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Dalam perencanaan
- b. Dalam sosialisasi pelayanan
- c. Dalam memberdayakan pegawai
- d. Menyediakan fasilitas/perlengkapan kerja
- e. Menjalin hubungan kerja
- f. Memberikan penghargaan bagi yang berprestasi
- g. Memberikan hukuman bagi yang melanggar

#### 4. Koordinasi

James D Mooney ; Principles of Management ,1947, menyebutkan  
" Coordination is the orderly arrangement of group effort, to provide unity of action in the pursuit of a common purpose.

Koordinasi sebagai pengaturan usaha kelompok orang secara teratur untuk menciptakan kesatuan tindakan dalam mengusahakan tercapainya tujuan bersama.

Sedangkan Leonard D White ; Introduction to the study of Public Administration, 1957, p38. menjelaskan " Coordination is the adjustment of the parts to each aother, and of the movement and and operation of parts in time so that each can make its maximum contribution the product of the whole. Artinya koordinasi sebagai penyesuaian diri dari bagian-bagian satu sama lain dan gerakan serta pengerjaan bagian-bagian pada saat yang tepat waktu sehingga masing-masing dapat memberikan sumbangan yang maksimum pada hasil secara keseluruhan.

George R.Terry ; menyatakan bahwa " Coordination is the orderly synchronization of effort to provide the proper amount, timing and directing of execution resulting in harmonious and unified actions to a stated obyective. Artinya koordinasi adalah sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha untuk menciptakan kepantasan kuantitas, waktu dan pengarahan pelaksanaan yang menghasilkan keselarasan dan kesatuan tindakan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disarikan bahwa inti koordinasi itu adalah :

- a. Kesatuan tindakan - kesatuan usaha.
- b. Penyesuaian diantara bagian-bagian.
- c. Keseimbangan diantara satuan/bagian.
- d. Keselarasan
- e. Sinkronisasi.

Gejala kosongnya koordinasi dapat dilihat dengan adanya, hal-hal berikut ini :

- a. Perebutan bidang kerja = wewenang , terjadi kekembaran pelaksanaan pekerjaan.
- b. Lempar tanggung jawab , terjadi kekosongan tindakan.
- c. Pekerjaan tidak lancar ; petugas ragu-ragu, serba salah

Pengkoordinasian dapat dilakukan dengan cara-cara berikut ini :

- a. Pertemuan informal antar pejabat.
- b. Pertemuan formal antar pejabat.
- c. Edaran berantai kepada para pejabat.
- d. Mengangkat koordinator
- e. Membuat buku pedoman.
- f. Melakukan komunikasi = tanda, simbol, kode.



Jadi koordinasi adalah proses penyatu paduan kegiatan-kegiatan dan sasaran-sasaran, atau penyatupaduan gerak dari seluruh potensi unit-unit organisasi agar mengarah pada sasaran organisasi.

Koordinasi yang baik dicirikan dengan :

- a. Pembagian kerja yang jelas.
- b. Semangat kerjasama yang tinggi.
- c. Tata hubungan kerja yang jelas.
- d. Disiapkan dan dipertahankan.

Berdasar konsep tersebut, maka dalam kajian ini tingkat koordinasi UPT dengan Dinas induknya akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Ada rapat koordinasi antara UPT dan instansi induk.
- b. Prosedur kerja telah di sepakati.
- c. Prosedur kerja selaras dengan prosedur instansi induk.
- d. Pembagian kerja antara UPT dan instansi induk jelas.
- e. Wewenang UPT dan instansi induk jelas.
- f. Tindakan yang dilaksanakan sudah sesuai dengan prosedur.
- g. Ada kerja sama antara UPT dan instansi induk.
- h. Ada konsultasi dengan instansi induk.
- i. Tidak terjadi konflik antara UPT dan instansi induk.

## B. HIPOTESIS

Berdasarkan penjelasan konseptual diatas, maka rumusan hipotesis tesis ini adalah sebagai berikut :

1. Ada hubungan positif antara rendahnya kinerja pegawai UPT dengan rendahnya tingkat kemampuan pegawai UPT , rendahnya dukungan dinas yang terkait dan rendahnya tingkat koordinasi UPT dengan instansi induknya.
2. Hasil ini berarti bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai UPT akan berhubungan dengan peningkatan kemampuan pegawai UPT, peningkatan dukungan dinas induknya dan peningkatan koordinasi antara UPT dengan dinas induknya. Dengan kata lain jika kemampuan pegawai UPT meningkat, dukungan dinas induknya meningkat, dan juga koordinasi antara UPT dan dinas induknya meningkat, maka akan meningkatlah kinerja pegawai UPT tersebut.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian (desain riset) pada hakekatnya merupakan penggambaran cara-cara seseorang peneliti guna memenuhi tujuan studi yang ditetapkan atau dengan kata lain desain riset merupakan suatu rencana logis untuk menguji hipotesis. Sehingga dengan melihat Rancangan penelitian, dapat diketahui arah dan tujuan penelitian, type dan jenis penelitian.

Menurut Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1991;44) penelitian dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) type, yaitu penelitian penjajakan (*eksploratif*), penelitian penjelasan (*eksplanatory*) dan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data dan bertujuan untuk memecahkan masalah secara sistematis dan factual mengenai fakta-fakta dan sifat populasi.

Penelitian yang mendasari tesis ini menggunakan type penelitian penjelasan yaitu untuk menjelaskan hubungan antara kinerja pegawai dengan tingkat kemampuan pegawai, tingkat dukungan instansi, dan tingkat koordinasi antara UPT dengan instansi induknya.

## **B. Ruang Lingkup Penelitian**

Agar penelitian ini mengarah kepada tujuan yang telah ditetapkan, maka penulis membatasi ruang lingkupnya yakni :

Fokusnya adalah kinerja pegawai , kemampuan pegawai, dukungan instansi kepada UPT, dan koordinasi UPT dengan instansi induknya.

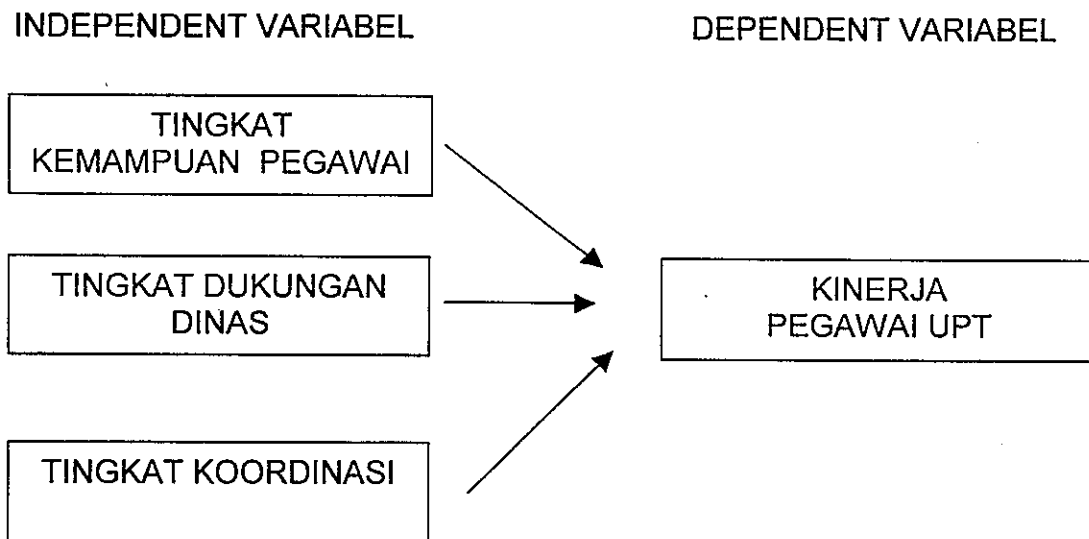
Lokusnya adalah di Unit Pelayanan Terpadu (UPT) dan instansi-instansi terkait di Pemerintah Kota Semarang .

## **C. Variabel Penelitian**

Seperti yang tertuang dalam hipotesanya maka variabel-variabel yang diteliti meliputi :

1. Variabel tergangungnya adalah kinerja pegawai UPT.
2. Variabel bebasnya : tingkat kemampuan pegawai, tingkat dukungan dinas induknya dan tingkat koordinasi antara UPT dengan dinas induknya.

Hubungan antara ketiga variabel bebas dengan satu variabel tergangung tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



#### 1. Definisi Konsep

- a. Kinerja pegawai, yaitu hasil yang telah dicapai melalui berbagai regulasi kebijakan atau kegiatan yang telah ditetapkan yang sesuai dengan tujuan dan misi pembentukan UPT.
- b. Kemampuan pegawai yaitu suatu potensi pegawai yang dapat digunakan untuk menyelesaikan setiap tugas yang dibebankan kepadanya.
- c. Tingkat dukungan dinas yaitu suatu bentuk partisipasi kepada unit pelayanan terpadu dari dinas instansi pelayanan yang terkait.
- d. Tingkat koordinasi, yaitu tingkat keselarasan tindakan antara pegawai UPT dengan serangkaian prosedur dan keseluruhan aktifitas untuk melaksanakan suatu kegiatan atau tugas yang menjadi tanggung jawabnya yang dibebankan oleh Dinasnya.

## 2. Definisi Operasional

TABEL 2  
INDIKATOR VARIABEL

	INDIKATOR VARIABEL	UKURAN	
1	Kualitas pelayanan lebih baik dp sebelum UPT.	0 1 2 3 4 5 6	
2	Pelayanan dapat diselesaikan tepat waktu		
3	Pelayanan lebih mudah		
4	Pelayanan lebih cepat		
5	Persyaratan dan prosedur ada penyederhanaan		
6	Sarana kerja yang ada lebih mendukung		
7	Pelayanan lebih nyaman		
8	Pelayanan memberi kepastian hukum		
9	Pelayanan memuaskan masyarakat		
	KINERJA	0 - 54	
1	Sesuai pendidikan mampu melaksanakan tugas	0 1 2 3 4 5 6	
2	Sesuai beban tugas mampu menyelesaikan		
3	Mampu memahami tugas pokok dan fungsinya		
4	Mempunyai ketrampilan yang memadai		
5	Mempunyai motivasi melayani		
6	Mempunyai semangat melayani		
7	Mempunyai inisiatif dalam melayani		
8	Mempunyai pengalaman di bidang pelayanan		
	KEMAMPUAN	0 - 48	

1	Dalam perencanaan	0	1	2	3	4	5	6	
2	Dalam sosialisasi pelayanan								
3	Dalam memberdayakan pegawai								
4	Menyediakan fasilitas/perlengkapan kerja								
5	Menjalin hubungan kerja								
6	Memberikan penghargaan bagi yang berprestasi								
7	Memberikan hukuman bagi yang melanggar								
	<b>DUKUNGAN</b>	<b>0</b>	<b>-</b>					<b>42</b>	
1	Ada rapat koordinasi antara UPT dan instansi induk	0	1	2	3	4	5	6	
2	Prosedur kerja telah di sepakati								
3	Prosedur kerja selaras dengan prosedur instansi induk								
4	Pembagian kerja antara UPT dan instansi induk jelas								
5	Wewenang UPT dan instansi induk jelas								
6	Tindakan yang dilaksanakan sudah sesuai dengan								
7	prosedur								
8	Ada kerja sama antara UPT dan instansi induk								
9	Ada konsultasi dengan instansi induk								
	Tidak terjadi konflik antara UPT dan instansi induk								
	<b>KOORDINASI</b>	<b>0</b>	<b>-</b>					<b>54</b>	

**KETERANGAN :**

Kategori	Nilai	Kategori	Nilai
Sangat rendah	0	Agak tinggi	4
Rendah	1	Tinggi	5
Agak rendah	2	Sangat tinggi	6
Cukup	3		

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang langsung diperoleh dari responden, sedangkan data sekunder yaitu data yang diperoleh dari sumber lain, diantaranya dari berbagai macam buku, laporan, statistik dan sebagainya.

#### **E. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi adalah suatu totalitas unit dari objek penelitian atau kumpulan dari individu dengan kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai unit organisasi yang tergabung dalam unit pelayanan terpadu (UPT) di Kota Semarang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan purposive sampling, yaitu dengan menentukan dahulu unit-unit UPT sesuai dengan jenis pelayanannya, kemudian ditunjuk pegawai-pegawai yang langsung menangani jenis pelayanan dimaksud. Jumlah sample ditentukan sekitar 10-15% dan akan diambil secara imbang dari masing-masing unit pelayanan.

Jumlah sampel dan areanya (unit) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Tabel 3**  
**JUMLAH SAMPEL**

NO	DINAS	JML ELEMEN	JML.SAMPEL
1	DTK & Permukiman	115	12
2	D. Pertamanan & Pemakaman	135	14
3	D. Pariwisata & Kebudayaan	104	10
4	D. Perindustrian & Perdagangan	91	10
5	Dinas Perhubungan	65	7
6	UPT	22	22
	<b>JUMLAH</b>	<b>532</b>	<b>75</b>

#### **F. Teknik Pengumpulan Data.**

Dalam melakukan penelitian ini, metode pengumpulan data yang dipergunakan adalah :

##### **a. Daftar pertanyaan/questionair**

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis tentang kinerja pegawai, tingkat kemampuan pegawai, tingkat dukungan dinas/instansi dan tingkat koordinasi.

**b. Wawancara**

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan mendalam secara lisan berkaitan hal-hal tertentu dengan kinerja pegawai, tingkat kemampuan pegawai, tingkat dukungan dinas/instansi dan tingkat koordinasi kepada pejabat/pegawai negeri sipil di tingkat dinas/instansi yang menempatkan pegawainya di unit pelayanan terpadu.

**c. Observasi**

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung kegiatan untuk lebih menjelaskan tentang kinerja, kemampuan, dukungan dan koordinasi yang diselenggarakan di unit pelayanan terpadu.

**d. Dokumentasi**

Yaitu teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang langsung berhubungan dengan objek penelitian (data sekunder),

**G. Teknik Analisis Data.**

Dalam rangka menguji hipotesis penelitian, penulis merencanakan menggunakan analisis statistik kuantitatif. Pengujian dilakukan setelah mendapatkan data tentang variabel tergantung

kinerja organisasi unit pelayanan terpadu (UPT) dan data tentang variabel bebas kemampuan pegawai, dukungan dinas dan tingkat koordinasi. Kategori data yang bersifat ordinal kemudian dinilai (skore) untuk memperoleh nilai yang bersifat interval untuk mengukur variabelnya (lihat tabel definisi operasional). Hasilnya ditabulasikan kemudian dilakukan penghitungan, penganalisaan dan pengujian dengan bantuan komputer program SPSS.

Terutama yang berkenaan dengan penghitungan distribusi frekuensi, harga rata-rata dan standard penyimpangannya, koefisien korelasi bivariatnya, dan pengujian hipotesanya.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS**

#### **A. Hasil Penelitian**

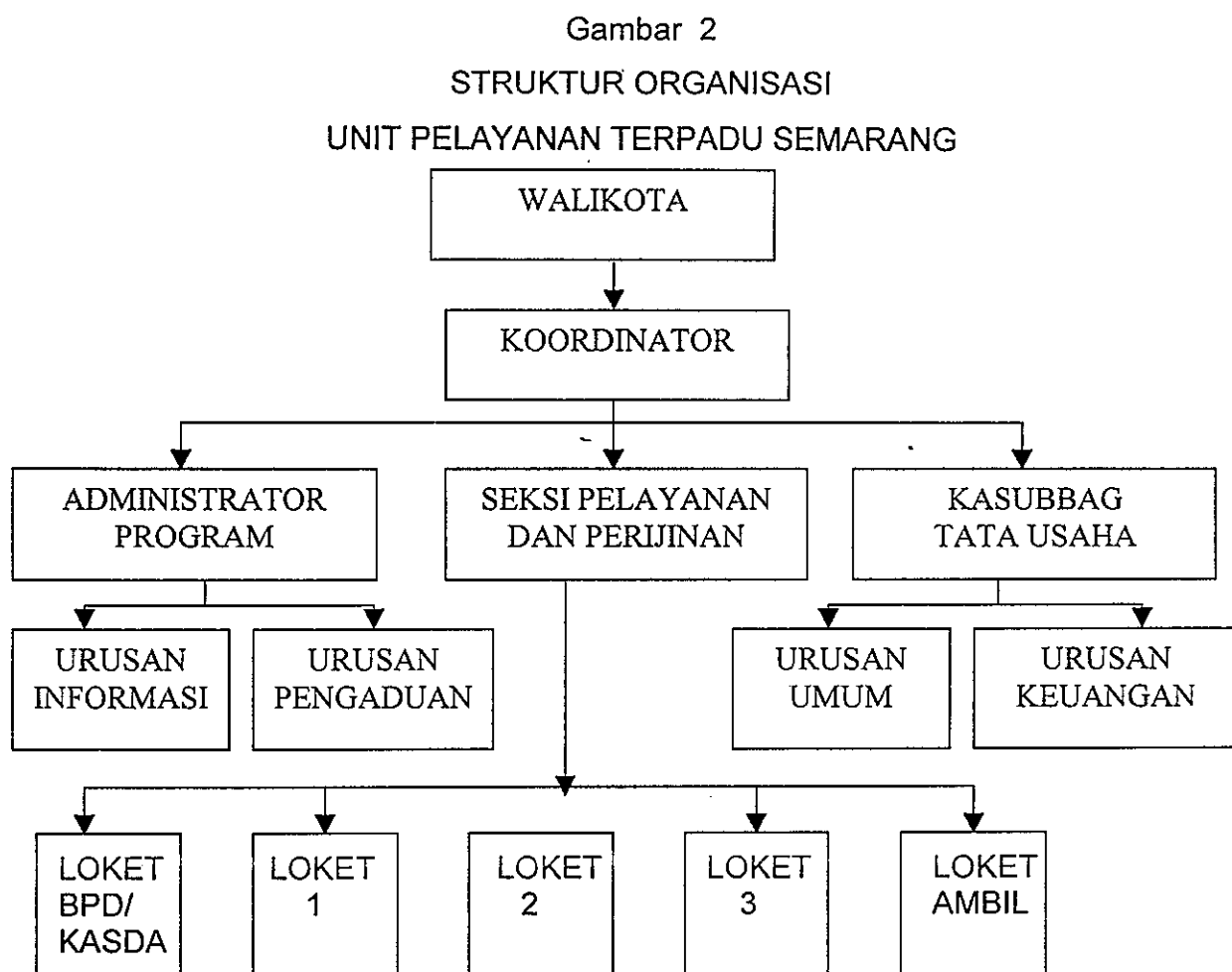
##### **1. Organisasi Unit Pelayanan Terpadu**

Unit Pelayanan terpadu (UPT) kota Semarang yang dibentuk berdasarkan surat keputusan Walikota Semarang nomor : 061.1/526 tanggal 20 November 2000 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelayanan Terpadu (UPT) Kota Semarang mempunyai kedudukan sebagai unsur pelaksana pelayanan umum yang dilakukan secara terpadu pada satu tempat/lokasi oleh beberapa instansi pemerintah yang sesuai dengan kewenangan masing-masing. Unit pelayanan terpadu dipimpin oleh seorang koordinator yang secara teknis operasional berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota lewat Sekretaris daerah. Oleh karena itu unit pelayanan terpadu hanya menyelenggarakan koordinasi proses administrasi dan mekanisme pelayanan umum di bidang perijinan dan rekomendasi.

Unit pelayanan terpadu Kota Semarang mulai membuka loket/operasional mulai awal Maret 2002 dengan 8 (delapan) jenis pelayanan perijinan, yaitu keterangan rencana kota, ijin mendirikan bangunan, ijin gangguan, surat ijin usaha perdagangan, tanda daftar

perusahaan/industri, surat izin usaha kepariwisataan, ijin reklame dan ijin trayek. Kemudian dalam perkembangannya ditambah loket untuk pembayaran PBB dan loket pembayaran retribusi(loket BPD), serta sewa rumah.

Adapun susunan/struktur organisasi unit pelayanan terpadu kota Semarang adalah sebagai berikut :



## 2. Keadaan Pegawai

Berdasarkan surat tugas nomor : 800/02/2001 tanggal 3 Januari 2001, maka organisasi unit pelayanan terpadu telah dilengkapi dengan personil/pegawai sejumlah 22 (duapuluh dua) orang. Jumlah tersebut direkrut dari instansi/dinas yang mempunyai kewenangan melayani perijinan di bidang tersebut, yaitu masing-masing dari dinas tata kota dan permukiman, dinas perhubungan, dinas pertamanan dan pemakaman, dinas pariwisata dan kebudayaan serta dinas perindustrian dan perdagangan.

Rekrutmen dan penempatan pegawai di unit pelayanan terpadu tersebut hanya didasarkan kepada surat tugas bukan surat keputusan walikota, sehingga pegawai tersebut tidak memperoleh hak sebagaimana pegawai yang direkrut dan ditempatkan dalam jabatan struktural/eselon ataupun hak yang dapat disetarakan dengan eselon tertentu. Di samping itu pegawai tersebut tidak memperoleh insentif dari hasil pelayanan yang mereka lakukan. Akibatnya hal ini akan mempengaruhi motivasi kerja pegawai, sebab secara operasional mereka berada menempati kotak-kotak jabatan.

Adapun keadaan tingkat pendidikan pegawai di unit pelayanan terpadu dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4  
KEADAAN PEGAWAI UPT MENURUT PENDIDIKAN DAN JENIS KELAMIN

NO	TK PENDIDIKAN	JENIS KELAMIN		JUMLAH	PROSEN TASE
		L	P		
1	SLTP	-	-	-	-
2	SLTA	12	2	14	63,64
3	Sarjana Muda / D-3	-	1	1	4,54
4	Sarjana / S-1	3	4	7	31,82
	J U M L A H	15	7	22	100

Sumber : unit pelayanan terpadu kota Semarang

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa pegawai yang direkrut dan ditempatkan di unit pelayanan terpadu sebagian besar mempunyai gender laki-laki yaitu sejumlah 15 (empatbelas) pegawai atau 68,18 %, sedangkan yang perempuan hanya sejumlah 7 (tujuh) pegawai atau sebesar 31,82 %.

Berdasarkan tabel di atas juga dapat diketahui bahwa pegawai yang direkrut dan ditempatkan di unit pelayanan terpadu sebagian besar mempunyai pendidikan SLTA yaitu sejumlah 14 (empatbelas) pegawai atau 63,64 %, sedangkan pegawai yang mempunyai pendidikan D-3 hanya 1 (satu) pegawai atau 4,54 % dan pegawai

yang mempunyai pendidikan sarjana/S-1 sejumlah 7 (tujuh) pegawai atau sebesar 31,82 %.

Pegawai yang mempunyai klasifikasi pendidikan sarjana atau S-1 ditempatkan pada kotak-kotak jabatan yang ada pada unit pelayanan terpadu, sedangkan pegawai yang berpendidikan sarjana muda dan SLTA ditempatkan pada loket pelayanan. Setiap loket pelayanan ditempatkan 2 (dua) pegawai dari dinas/instansi yang sesuai dengan kewenangan pelayanan perijinan itu sendiri. Sebelum pegawai tersebut ditempatkan pada loket pelayanan, mereka mendapat training/pelatihan dari kantor pengolah data elektronik (KPDE) kota Semarang.

Selanjutnya keadaan pangkat dan golongan pegawai di unit pelayanan terpadu dapat dilihat pada tabel di bawah ini :



Tabel 5  
KEADAAN PEGAWAI UPT MENURUT KEPANGKATANNYA

NO	PANGKAT	JUMLAH	PROSENTASE
1	Pengatur Muda ( II/a )	2	9,10
2	Pengatur Muda Tk I ( II/b)	1	4,54
3	Pengatur ( II/c)	3	13,63
4	Pengatur Tk I ( II/d)	5	22,73
5	Penata Muda ( III/a)	5	22,73
6	Penata Muda Tk I ( III/b)	2	9,10
7	Penata ( III/c)	3	13,63
8	Penata Tk I ( III/d)	1	4,54
	J U M L A H	22	100

Sumber : unit pelayanan terpadu kota Semarang

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa pegawai unit pelayanan terpadu sebagian besar mempunyai pangkat /golongan Pengatur Tingkat I (II/d) dan Penata Muda (III/a), yaitu masing-masing sejumlah 5 orang. Sedangkan jumlah pegawai yang mempunyai golongan II sama dengan jumlah pegawai yang mempunyai golongan III, yaitu 11 (sebelas) pegawai. Pegawai yang mempunyai golongan II inilah yang rata-rata ditempatkan sebagai petugas loket, sedangkan pegawai yang mempunyai golongan III yang ditempatkan di loket hanya sejumlah 4 (empat) pegawai.

### 3. Sarana dan Prasarana Unit Pelayanan Terpadu

Dalam hal sarana dan prasarana, unit pelayanan terpadu kota Semarang telah tersedia di setiap loket masing-masing 1 (satu) unit komputer, 1 (satu) unit printer dan mebelair. Sedangkan untuk informasi tersedia 1 (satu) unit komputer informasi *touch screen* dilengkapi dengan box yang diletakkan di ruang tunggu pemohon serta brosur-brosur. Di samping itu di ruang unit pelayanan terpadu juga tersedia fasilitas tempat duduk untuk pemohon, papan mekanisme pelayanan perijinan dan kotak pengaduan.

Sarana dan prasarana tersebut ternyata masih terbatas untuk pelayanan kepada pemohon, sedangkan fasilitas kerja untuk operasional dan administrasi seperti filling cabinet, komputer, kendaraan operasional belum dilengkapi.

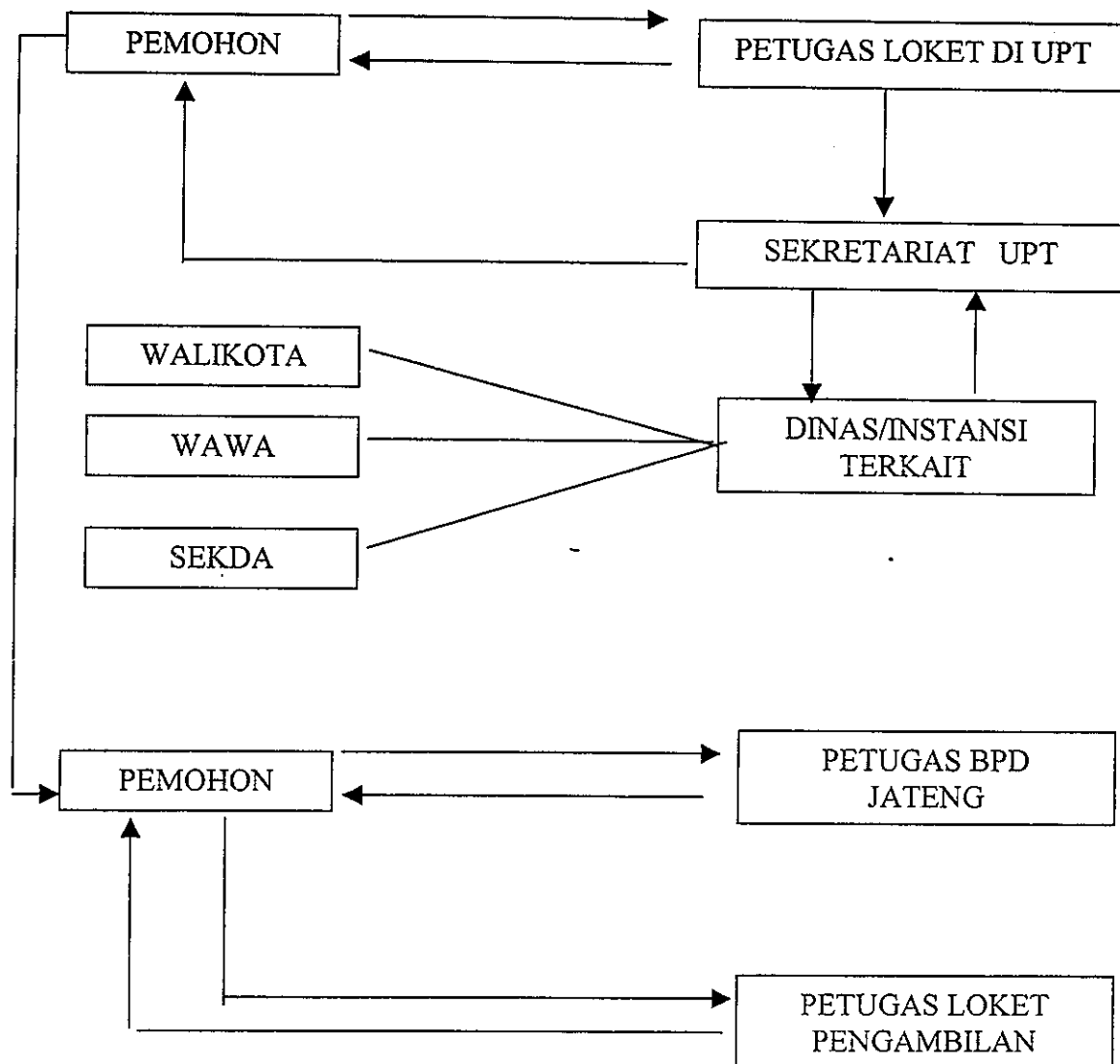
### 4. Mekanisme pelayanan

Mekanisme pelayanan dan perijinan yang dilaksanakan oleh unit pelayanan terpadu (UPT) kota Semarang terbagi menjadi 2 (dua) yaitu :

- a. Mekanisme pelayanan dan perijinan dengan retribusi, meliputi keterangan rencana kota, ijin mendirikan bangunan, ijin gangguan (HO) ijin reklame dan ijin trayek.

Adapun mekanisme pelayanan dan perijinannya adalah  
sebagaimana terlihat dalam gambar di bawah ini :

Gambar 3  
MEKANISME PELAYANAN DAN PERIJINAN DENGAN RETRIBUSI

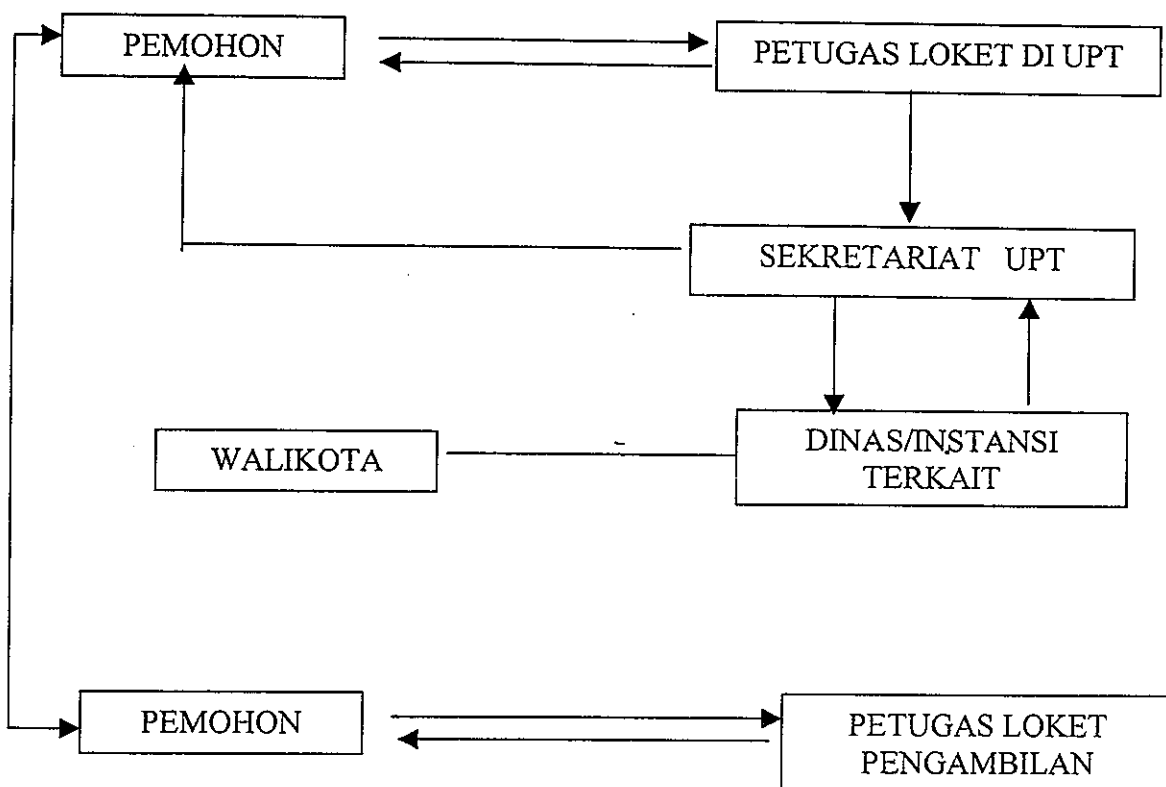


Elaborasi dari gambar di atas adalah sebagai berikut :

- 1) Pemohon mengajukan permohonan ke loket UPT ;
- 2) Berkas Permohonan diteruskan ke Sekretariat UPT untuk dicatat atau diagenda ;
- 3) Berkas permohonan dari Sekretariat UPT diteruskan ke dinas yang berkepentingan dengan perijinan untuk diproses lebih lanjut ;
- 4) Berkas permohonan yang sudah diverifikasi dimintakan legalisasi ke Walikota melalui Sekda dan Wakil Walikota ;
- 5) Legalisasi dari Walikota oleh dinas yang bersangkutan diteruskan ke Sekretariat UPT ;
- 6) Sekretariat UPT menyampaikan surat pemberitahuan ke pemohon tentang selesainya permohonan disertai dengan kewajiban untuk membayar retribusi ke loket BPD ;
- 7) Jika sudah membayar biaya retribusi, maka dengan bukti pelunasan pemohon mengambil legalisasi permohonan di loket pembayaran UPT.

- b. Mekanisme pelayanan dan perijinan tanpa retribusi, meliputi surat izin usaha perdagangan, tanda daftar industri dan surat izin kepariwisataan. Adapun mekanisme pelayanan dan perijinannya adalah sebagaimana terlihat dalam gambar di bawah ini :

Gambar 4  
MEKANISME PELAYANAN DAN PERIJINAN TANPA RETRIBUSI



Elaborasi dari gambar di atas adalah sebagai berikut :

- 1) Pemohon mengajukan permohonan ke loket UPT ;
- 2) Berkas Permohonan diteruskan ke Sekretariat UPT untuk dicatat atau diagenda ;
- 3) Berkas permohonan dari Sekretariat UPT diteruskan ke dinas yang berkepentingan dengan perijinan untuk diproses lebih lanjut ;
- 4) Berkas permohonan yang sudah diverifikasi dimintakan legalisasi ke Walikota ;
- 5) Legalisasi dari Walikota oleh dinas yang bersangkutan diteruskan ke Sekretariat UPT ;
- 6) Sekretariat UPT menyampaikan surat pemberitahuan ke pemohon tentang selesainya permohonan tanpa disertai dengan kewajiban untuk membayar retribusi ;
- 7) Surat pemberitahuan dipergunakan oleh pemohon untuk mengambil legalisasi permohonan di loket UPT.

## **B. Analisis Data**

### **1. Keadaan Responden**

Selain disajikan keadaan pegawai pada unit pelayanan terpadu, penulis juga mengurai keadaan responden. Adapun keadaan responden menurut jenis kelamin adalah sebagai berikut :

Tabel 6

KEADAAN RESPONDEN MENURUT JENIS KELAMIN

NO	VALUE LABEL	FREQWENSI	PROSENTASE
1	Pria	60	80
2	Wanita	15	20
	JUMLAH	75	100

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan hasil olah data tersebut di atas, maka dapat diketahui bahwa dari jumlah responden sejumlah 75 pegawai, ternyata 80 % mempunyai gender/jenis kelamin pria atau sejumlah 60 (enampuluh) pegawai dan 20 % mempunyai gender/jenis kelamin wanita atau sejumlah 15 (limabelas) pegawai.

Sedangkan keadaan responden menurut masa kerja adalah sebagaimana tersaji dalam tabel di bawah ini :

**Tabel 7**  
**KEADAAN RESPONDEN MENURUT MASA KERJA**

<b>NO</b>	<b>MASA KERJA</b>	<b>FREQWENSI</b>	<b>PERCENT</b>
1	< 10 Tahun	27	36
2	11 s/d 20 Tahun	41	54,67
3	> 20 Tahun	7	9,33
	<b>J U M L A H</b>	75	100

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak adalah pegawai negeri yang mempunyai masa kerja antara 11 (sebelas) tahun sampai dengan 20 (duapuluh) tahun, yaitu sejumlah 41 (empatpuluh satu) pegawai atau 54,67 %. Kemudian diikuti dengan responden atau pegawai negeri yang mempunyai masa kerja kurang dari 10 tahun, yaitu sejumlah 27 (duapuluh tujuh) pegawai negeri atau 36 %. Sedangkan responden yang paling sedikit adalah responden yang mempunyai masa kerja lebih dari 20 tahun, yaitu 7 (tujuh) pegawai atau 9,33 %. Dengan demikian distribusi instrumen penelitian kepada pegawai cukup merata, karena telah mencakup responden yang sedang mengembangkan pengalaman kerja, responden yang cukup berpengalaman dan responden yang berpengalaman.



Selanjutnya distribusi frekwensinya keadaan responden berdasarkan umur hampir sama dengan distribusi frekwensi responden berdasarkan masa kerja. Responden yang mempunyai masa kerja paling banyak adalah pegawai yang mempunyai umur 41 (empatpuluh satu) tahun sampai dengan 50 (limapuluh) tahun atau 52 %. Kemudian urutan kedua adalah responden yang mempunyai umur antara 31 (tigapuluh satu) tahun sampai dengan 40 (empatpuluh) tahun, yaitu sejumlah 23 (duapuluh tiga) responden. Responden yang mempunyai umur kurang dari 30 (tigapuluh) tahun menempati urutan ketiga, yaitu hanya sejumlah 8 (delapan) responden atau 10,67 %. Sedangkan distribusi frekwensi responden yang paling sedikit adalah responden yang mempunyai umur lebih dari 50 (limapuluh) tahun, yaitu sejumlah 5 (lima) responden atau 6,67 %. Keadaan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 8  
KEADAAN PEGAWAI MENURUT UMUR

NO	UMUR	FREQWENSI	PERCENT
1	< 30 Tahun	8	10,67
2	31 s/d 40 Tahun	23	30,67
3	41 S/D 50 Tahun	39	52
3	> 50 Tahun	5	6,63
	J U M L A H	75	100

Sumber : data primer diolah

Selanjutnya keadaan responden berdasarkan tingkat pendidikan cukup bervariasi karena telah mencakup mereka yang mempunyai pendidikan SLTA, D-3 dan sarjana atau S-1. Keadaan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 9  
KEADAAN PEGAWAI MENURUT TINGKAT PENDIDIKAN

NO	TK PENDIDIKAN	FREQWENSI	PROSENTASE
1	SLTA	13	17,3
2	D-3	26	34,7
3	PT	36	48,0
	JUMLAH	75	100

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan data pada tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dari 75 (tujuh puluh lima) responden yang diteliti, paling banyak adalah responden yang berpendidikan tamat perguruan tinggi/sarjana, yaitu sebesar 36 (tigapuluh enam) orang atau 48 %. Sedangkan yang paling sedikit adalah yang mempunyai pendidikan tamat SLTA, yaitu sebesar 13 (tigabelas) orang atau 17,3 %. Dengan demikian kondisi penyebaran instrumen sesuai dengan yang diharapkan oleh penulis, dalam arti instrumen penelitian tidak didominasi oleh responden yang

hanya berpendidikan sarjana/ perguruan tinggi saja, tetapi bisa mencakup responden yang berpendidikan sarjana muda dan SLTA.

## 2. Analisis Kuantitatif

Jawaban responden sebanyak 75 (tujuh puluh lima) orang atas berbagai instrumen memberikan data yang menyangkut dependen variabel maupun independen variabelnya selanjutnya ditabulasikan dan diolah dengan menggunakan program SPSS.

Unit pelayanan terpadu dibentuk sebagai manifestasi respon pemerintah kota Semarang terhadap tuntutan profesionalisme dalam pelayanan publik. Tuntutan profesionalisme tersebut mencakup pelayanan yang transparan, mudah, cepat, tidak berbelit-belit dan murah. Oleh karena itu, untuk mengetahui apakah pegawai unit pelayanan terpadu tersebut telah memberikan pelayanan yang sesuai dengan maksud dan tujuan pembentukan unit tersebut atau belum, dapat dilihat dari tingkat kinerja pegawainya yang akan dijelaskan berikut ini.

#### a. Kinerja Pegawai

Seperti telah ditulis dalam definisi operasionalnya kinerja pegawai UPT ini akan dilihat dari, apakah kualitas pelayanannya menjadi lebih baik daripada sebelum ada UPT, apakah pelayanannya dapat diselesaikan tepat waktu, apakah pelayanan lebih mudah, lebih cepat, dengan persyaratan dan prosedur yang lebih sederhana, dengan sarana kerja yang lebih mendukung, apakah pelayanannya lebih nyaman dan apakah pelayanannya memberi kepastian hukum, serta apakah pelayanannya memuaskan masyarakat.

Dengan memberikan nilai bagi kinerja antara 0 sampai dengan 54 , hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata kinerja adalah sebesar 34,2 dengan standard penyimpangan sebesar 2,2915.

Dengan dasar nilai rata-rata ini maka kinerja rata-rata ke bawah dinilai rendah, dan yang di atas rata-rata dinilai tinggi. Hasil penelitian di UPT ini menunjukkan bahwa sebagian besar (53.3%) pegawai UPT kinerjanya tergolong rendah, dan yang sebagian lagi (46.7%) pegawai kinerjanya tinggi. Ringkasannya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 10  
KINERJA PEGAWAI UPT

KATEGORI	FREKUENSI	PROSENTASE
Kinerja Tinggi	35	46.7
Kinerja Rendah	40	53.3

Sumber : data primer diolah

#### b. Kemampuan Pegawai

Kemampuan pegawai dilihat dari apakah dengan pendidikan yang ada itu pegawai mampu melaksanakan tugasnya, apakah sesuai beban tugas mampu menyelesaikannya, apakah pegawai mampu memahami tugas pokok dan fungsinya, apakah pegawai mempunyai ketrampilan yang memadai, apakah pegawai mempunyai motivasi untuk melayani, apakah pegawai mempunyai semangat untuk melayani, apakah pegawai mempunyai inisiatif dalam melayani, dan apakah pegawai sudah mempunyai pengalaman di bidang pelayanan. Nilai yang diberikan untuk tingkat kemampuan ini adalah antara 0 sampai dengan 48, dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa nilai rata-rata tingkat kemampuan pegawai adalah sebesar 34,6. Dengan cara mengkategorikan kemampuan rata-rata ke bawah rendah dan di atas rata-rata tinggi, ternyata pada umumnya pegawai UPT kemampuannya

cukup yang masih rendah ada sekitar 50.7% dan yang tinggi 49.3% , seimbang antara yang berkemampuan rendah dengan yang berkemampuan tinggi.

Ringkasnya dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 11  
KEMAMPUAN PEGAWAI UPT

KATEGORI	FREKUENSI	PROSENTASE
Kemampuan Tinggi	37	49.3
Kemampuan Rendah	38	50.7

Sumber : data primer diolah

#### c. Dukungan dinas

Dukungan dinas sebagai sumbangan dan partisipasi dinas dalam pelayanan di UPT di lihat dari keikut sertaan dinas dalam perencanaan kegiatan UPT, keikutsertaannya dalam sosialisasi pelayanan kepada masyarakat, dalam memberdayakan pegawai, apakah dinas menyediakan fasilitas/perlengkapan kerja, apakah dinas tetap menjalin hubungan kerja yang efektif dengan UPT, apakah dinas memberikan penghargaan bagi pegawainya di UPT yang berprestasi, dan juga apakah dinas memberikan hukuman bagi yang melanggar.

Nilai statistik yang diberikan adalah 0 sampai 42 , dan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata dukungan dinas sebesar 35.0 . Dengan cara yang sama seperti variabel lainnya ternyata pada umumnya pegawai UPT yang menyatakan bahwa dukungan Dinasnya masih rendah ada sekitar 50.7% dan yang tinggi 49.3% , seimbang antara yang yang menyatakan rendah dan tinggi .

Hal ini bisa dilihat secara ringkas pada tabel di bawah ini :

Tabel 12  
DUKUNGAN DINAS TERHADAP UPT

KATEGORI	FREKUENSI	PROSENTASE
Dukungan Tinggi	31	41.3
Dukungan Rendah	44	58.7

Sumber : data primer diolah

#### d. Koordinasi

Koordinasi didefinisikan sebagai keselarasan tindakan antara UPT dengan dinas induknya, dilihat dari apakah ada rapat koordinasi antara UPT dan instansi induk, apakah prosedur kerja telah disepakati keduabelah pihak, apakah prosedur kerja selaras dengan prosedur instansi induk, apakah pembagian kerja antara UPT dan instansi induk jelas, apakah wewenang UPT dan instansi induk jelas, apakah tindakan yang dilaksanakan sudah sesuai dengan prosedur, apakah ada kerja

sama antara UPT dan instansi induk, apakah ada konsultasi dengan instansi induk, dan apakah tidak terjadi konflik antara UPT dan instansi induknya.

Nilai yang diberikan untuk koordinasi ini adalah 0 – 54 , dan hasil penelitian menggambarkan bahwa nilai rata-rata koordinasi adalah sebesar 38,6. Jika yang rata-rata ke bawah dinilai rendah dan yang di atas rata-rata tinggi, ternyata pada umumnya sebagian besar (54.7%) koordinasi antara UPT dengan Dinas induknya sudah baik/tinggi , dan yang sebagian lagi (45.3%) masih rendah. Tabel berikut meringkasnya

Tabel 13  
KOORDINASI UPT DENGAN DINAS

KATEGORI	FREKUENSI	PROSENTASE
KoordinasiTinggi	41	54.7
Koordinasi Rendah	34	45.3

Sumber : data primer diolah



### 3. Analisis Korelasi

#### a. Koefisien Korelasi

Dalam menguji hipotesis yang ada, maka penulis menggunakan korelasi bivariat sebagai analisa yang dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independent yang dipilih dalam penelitian ini mempunyai hubungan dengan variabel dependent,

Dalam penelitian ini ada 3 (tiga) variabel independent yang diduga mempunyai hubungan positif dengan variabel dependent (kinerja pegawai unit pelayanan terpadu), yaitu :

1. Variabel tingkat kemampuan pegawai (X1).
2. Variabel tingkat dukungan dinas/instansi (X2).
3. Variabel tingkat koordinasi (X3).

Hasil penelitian dengan menggunakan dasar nilai yang ditetapkan untuk setiap variabelnya, menggambarkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel dependent kinerja pegawai dengan variabel independen kemampuan pegawai, dukungan dinas, dan koordinasi UPT dengan Dinas.

Tabel 14

## KOEFSISIEN KORELASI

	X 1	X2	X3	Y
X1	1,0000 ( 75) P= ,000	,6816 ( 75) P= ,000	,5221 ( 75) P= ,000	,6624 ( 75) P= ,000
X2	,6816 ( 75) P= ,000	1,0000 ( 75) P= ,000	,6906 ( 75) P= ,000	,5816 ( 75) P= ,000
X3	,5221 ( 75) P= ,000	,6906 ( 75) P= ,000	1,0000 ( 75) P= ,000	,5922 ( 75) P= ,000
Y	,6624 ( 75) P= ,000 R-Sq 0,4388	,5816 ( 75) P= ,000 R-Sq 0,3382	,5922 ( 75) P= ,000 R-Sq 0,3507	1,0000 ( 75) P= ,000 R-Sq ----

Sumber : Hasil SPSS

Berdasarkan tabel 22 di atas, maka dapat diketahui bahwa harga r besaran koefisien korelasi antara variabel independen tingkat kemampuan pegawai (X1) dengan variabel dependen kinerja pegawai unit pelayanan terpadu (Y) sebesar 0,6624 dan besarnya R Squared 0,4388. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya sumbangan atau kontribusi yang diberikan oleh variabel independent tingkat kemampuan pegawai (X1) terhadap perubahan variabel dependent kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 43,88 %. Hubungan kedua variabel tersebut jika dilihat dari sifat hubungannya menunjukkan hubungan yang positif.

Selanjutnya hubungan antara variabel independen tingkat dukungan dinas/instansi (X2) dengan variabel dependen kinerja pegawai unit pelayanan terpadu (Y) harga  $r$  besaran koefisien korelasinya sebesar 0,5816. dan besarnya R Squared 0,3382. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya sumbangan atau kontribusi yang diberikan oleh variabel independent tingkat dukungan dinas/instansi (X2) terhadap perubahan variabel dependent kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 33,82 %. Hubungan kedua variabel tersebut jika dilihat dari sifat hubungannya menunjukkan hubungan yang positif.

Demikian juga terhadap hubungan antara variabel tingkat koordinasi (X3) dengan variabel dependen kinerja pegawai unit pelayanan terpadu (Y) mencapai derajat hubungan sebesar 0,5922 dan besarnya R Squared 0,3507. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya sumbangan atau kontribusi yang diberikan oleh variabel independent tingkat koordinasi (X3) terhadap perubahan variabel dependent kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 35,07 %. Hubungan tersebut jika dilihat dari sifat hubungannya menunjukkan hubungan yang signifikan, sebab nilainya sebesar 0,0000.

Berdasarkan angka korelasi tersebut di atas, maka di antara ketiga variabel independen tersebut, yang paling berpengaruh terhadap variabel dependen kinerja pegawai unit pelayanan terpadu adalah variabel independen tingkat kemampuan pegawai (X1) sebab besarnya kontribusi atau R squarednya mencapai 43,88 %, kemudian diikuti dengan variabel tingkat koordinasi (X3) yang besarnya kontribusi atau R squarednya mencapai 35,07 % dan setelah urutan terakhir adalah variabel independen tingkat dukungan dinas/instansi (X2) yang besarnya kontribusi atau R squarednya mencapai 33,82 %.

Tingkat hubungan antara kinerja dengan kemampuan, dukungan dinas dan koordinasi ini juga bisa dilihat dari bukti-bukti data yang dapat dianalisis dengan tabel silang berikut ini :

Tabel 15

HUBUNGAN KINERJA DENGAN KEMAMPUAN

KEMAMPUAN KINERJA	KEMAMPUAN RENDAH	KEMAMPUAN TINGGI	JUMLAH
Kinerja Rendah	28	12	40
Kinerja Tinggi	10	25	35
Jumlah	38	37	75

Sumber : data primer diolah

Hasil penelitian menggambarkan bahwa sebagian besar (28 dari 38) pegawai yang kinerjanya rendah ternyata kemampuannya juga rendah, sebaliknya sebagian besar (25 dari 37) yang kinerjanya tinggi ternyata kemampuannya juga tinggi. Berarti terdapat hubungan yang positif antara kinerja dengan kemampuan, artinya semakin tinggi kemampuan akan semakin tinggi kinerja, sebaliknya semakin rendah kemampuan akan semakin rendah kinerja.

Tabel 16

HUBUNGAN KINERJA DENGAN DUKUNGAN

DUKUNGAN KINERJA	DUKUNGAN RENDAH	DUKUNGAN TINGGI	JUMLAH
Kinerja rendah	32	8	40
Kinerja tinggi	12	23	35
Jumlah	44	31	75

Sumber : data primer diolah

Hasil penelitian menggambarkan bahwa sebagian besar (32 dari 44) pegawai yang kinerjanya rendah ternyata menyatakan bahwa dukungan dinas terhadap UPT juga rendah, sebaliknya sebagian besar (23 dari 31) yang kinerjanya tinggi ternyata menyatakan bahwa dukungan dinas terhadap UPT juga tinggi. Berarti terdapat hubungan

yang positif antara kinerja dengan dukungan dinas terhadap UPT. Semakin tinggi dukungan dinas terhadap UPT akan semakin tinggi kinerja pegawai UPT, sebaliknya semakin rendah dukungan dinas terhadap UPT akan semakin rendah pula kinerja pegawai UPT.

Tabel 17

HUBUNGAN KINERJA DENGAN KOORDINASI

KOORDINASI KINERJA	KOORDINASI RENDAH	KOORDINASI TINGGI	JUMLAH
Kinerja rendah	27	13	40
Kinerja tinggi	7	28	35
jumlah	34	41	75

Sumber : data primer diolah

Hasil penelitian menggambarkan bahwa sebagian besar (27 dari 34) pegawai yang kinerjanya rendah ternyata menyatakan bahwa koordinasi UPT dengan dinas induknya juga rendah, sebaliknya sebagian besar (28 dari 41) pegawai yang kinerjanya tinggi ternyata menyatakan bahwa koordinasi UPT dengan dinas induknya juga tinggi. Berarti terdapat hubungan yang positif antara kinerja dengan koordinasi UPT dengan dinas induknya artinya semakin baik/tinggi koordinasi UPT dengan dinas induknya akan semakin tinggi kinerja

pegawainya, sebaliknya semakin rendah koordinasi UPT dengan dinas induknya akan semakin rendah kinerja pegawainya.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka interpretasi yang dapat disampaikan yaitu :

- a. Kinerja pegawai ; di UPT ini menunjukkan bahwa sebagian besar (53.3%) kinerjanya tergolong rendah, dan yang sebagian lagi (46.7%) pegawai kinerjanya tinggi.
- b. Kemampuan pegawai UPT ; ternyata pada umumnya kemampuannya cukup , yang masih rendah ada sekitar 50.7% dan yang tinggi 49.3% , seimbang antara yang berkemampuan rendah dengan yang berkemampuan tinggi. Kemampuan pegawai ini mempunyai hubungan yang positif dengan dengan kinerja pegawai.
- c. Dukungan dinas ; ternyata pada umumnya dimata pegawai UPT, dukungan dinasnya masih rendah ada sekitar 50.7% dan yang tinggi 49.3% , seimbang antara yang menyatakan rendah dan tinggi . Terdapat hubungan yang positif antara dukungan dinas terhadap UPT dengan kinerja pegawai UPT.

- d. Koordinasi UPT dengan dinas ; pada umumnya sebagian besar (54.7%) dilakukan oleh pegawainya sudah baik/tinggi , dan yang sebagian lagi (45.3%) masih rendah. Dalam hal ini juga terdapat hubungan positif antara koordinasi UPT - Dinas ini dengan kinerja pegawai UPT.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan elaborasi dan analisis data dari hasil penelitian yang mendasari tesis ini sebagaimana yang telah diuraikan di bab-bab sebelumnya, maka pembahasan tentang masalah kinerja pegawai UPT Pemerintah Kota Semarang dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Unit Pelayanan Terpadu merupakan salah satu upaya dan strategi pemerintah kota Semarang dalam merespon tuntutan profesionalisme dalam pelayanan publik, khususnya dalam bidang perijinan. Melalui pembentukan unit pelayanan terpadu ini diharapkan pelayanan publik menjadi lebih transparan, mudah dan cepat. Dengan demikian akan mengurangi rasa ketidakpuasan atau mengeliminir fenomena yang ada saat ini, yaitu menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat kepada birokrasi pemerintah. Sebab pembentukan unit pelayanan terpadu merupakan pelayanan perijinan dengan sistem "satu pintu", sehingga diharapkan akan mewujudkan efisiensi dan efektivitas dalam pelayanan. Namun kenyataannya selama satu tahun ini, apa yang menjadi tujuan kebijakan (*policy goal*) pembentukan unit pelayanan terpadu belum

sesuai dengan yang diharapkan atau belum menunjukkan kinerja yang optimal, karena masih ada dinas yang belum mentaati perintah Walikota, yaitu seharusnya menggeser pelayanannya ke loket unit pelayanan terpadu, namun ternyata masih membuka loket di dinasny. Dinas tersebut adalah dinas perhubungan serta dinas perindustrian dan perdagangan, sehingga pelayanan yang diberikan oleh kedua dinas tersebut menjadi ganda.

2. Kinerja pegawai rata-rata belum optimal dan masih ada indikasi dengan prosedur penyelesaian permohonan perijinan ternyata masih relatif panjang dan berbelit-belit bahkan masih banyak permohonan yang belum selesai sesuai dengan batasan waktu yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat dari akumulasi penyelesaian perijinan yang sudah selesai dan diambil oleh pemohon yang rata-rata belum mencapai 100 %. Akibatnya kesan yang timbul dari masyarakat bahwa unit pelayanan terpadu belum mengakomodir kehendak masyarakat karena aktivitas yang muncul di unit pelayanan terpadu masih bersifat menerima dan menyerahkan permohonan yang sudah diproses oleh dinas yang berkompeten.

3. Secara teoritis banyak faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai unit pelayanan terpadu di kota Semarang tersebut , namun berdasarkan hasil penelitian penulis dan hasil analisis tesis ini, rendahnya kinerja unit pelayanan terpadu di kota Semarang dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :
  - a. Tingkat kemampuan pegawai unit pelayanan terpadu ;
  - b. Tingkat dukungan dinas/instansi ;
  - c. Tingkat koordinasi antara UPT dengan Dinas induknya.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan tersebut , maka penulis memberikan beberapa rekomendasi yang bisa dipertimbangkan guna meningkatkan kinerja pegawai unit pelayanan terpadu di kota Semarang, yaitu :

1. Guna mewujudkan pemerintahan yang responsif dan akuntabel, maka kebijakan yang ada harus bersifat akseptabel, artinya kebijakan pemerintah kota Semarang dalam membentuk unit pelayanan terpadu harus diterima dan didukung oleh lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Salah satu bentuk dukungan lingkungan internal tersebut bersumber dari dukungan Dinas-Dinas terkait terutama dalam perencanaan kepegawaian *rekrutmen* dan *placement* pegawai. Oleh karena itu dalam *rekrutment* dan

*penempatan* yang benar-benar memperhatikan aspek kemampuan dan ketrampilan, aspek pendidikan formal, aspek pengembangan karier dan profesionalitas serta mengeliminir berbagai bentuk budaya patronase di lingkungan birokrasi pemerintahan. Di samping itu penempatan pegawai tersebut hendaknya bisa distrukturalkan artinya pegawai yang ditempatkan mempunyai kedudukan dan hak yang sama dalam memperoleh tunjangan eselon. Dengan demikian diharapkan pegawai yang ditempatkan di unit pelayanan terpadu akan mempunyai etos kerja untuk mewujudkan pelayanan prima.

2. Kebijakan pembentukan unit pelayanan terpadu tersebut hendaknya diikuti dengan deregulasi berbagai ketentuan yang berseberangan dengan semangat otonomi, sehingga tuntutan profesionalisme pelayanan tidak hanya diwujudkan dengan pembentukan lembaga baru melainkan keberanian untuk melakukan redefinisi, reposisi dan deregulasi guna mengeliminir patologi yang ada di birokrasi. Yang semuanya ini harus diikuti dengan adanya sistem koordinasi yang baik antara UPT dengan dinas-dinas terkait.

3. Guna menjaga konsistensi dan komitmen terhadap sistem kebijakan pelayanan, maka diperlukan sanksi yang tegas dari Walikota melalui Sekda kepada Dinas Perhubungan serta Dinas Perindustrian dan Perdagangan yang masih membuka loket di dinasnya masing-masing dan untuk selanjutnya menyerahkan kepada Unit Pelayanan Terpadu sesuai dengan tujuan kebijakan yang telah ditetapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh, *Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta, edisi Ke-empat, 1995
- Amal, Ichlasul dan Pratikno, *Makalah Seminar Nasional Desentralisasi di Indonesia antara Pemberdayaan Sosial dan Peningkatan PAD*, Persadi, Jogjakarta, 1996.
- Darwin, Muhadjir, *Makalah Pelatihan Analisis Kebijakan Sosial, Implementasi Kebijakan*, PPK – UGM, Jogjakarta, 1993
- Dessier , Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I, PT. Prehallindo, Jakarta , 1998.
- Dessier, Gary, *Manajemen Personalia, Teknik dan Konsep Modern*, Diterjemahkan oleh Agus Dharma, Erlangga, Edisi Ketiga, Jakarta, 1992.
- Dessier, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Inonesia, Jilid II, PT. Prehallindo, Jakarta , 1998.
- Dwiyanto, Agus, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Fisipol UGM, Jogjakarta, 1995, hal. 4
- Effendy, Sofian, *Pelatihan Analisis Kebijakan Publik*, MAP-UGM, Jogjakarta, 1995.
- Effendy, Uchjana, Onong, *Human Relations dan Public Relations dalam Manajemen*, Alumni, 1983, Bandung.
- Gibson, James L, John M Ivancevich dan James H. Donelly Jr., *Perilaku Organisasi Struktur Proses*, Binarupa Aksara, Jakarta, Edisi Ke-delapan, 1996
- Handoko, Hani, T, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 1996.

- Koentjaraningrat, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, PT. Gramedia, Jakarta, 1977.
- Komarudin, *Manajemen Pengawasan Kualitas Terpadu*, PT. Gramedia, Jakarta, 1977
- Robbins, Stephens P., *Perilaku Organisasi*, edisi Bahasa Indonesia, Jilid I, PT. Prenhallindo, Jakarta, 1996.
- Robbins, Stephens P., *Perilaku Organisasi*, edisi Bahasa Indonesia, Jilid II, PT. Prenhallindo, Jakarta, 1996.
- Steers, RM., *Efektifitas Organisasi*, Kaidah Tingkah Laku, Terjemahan, Erlangga, Jakarta, 1980.
- Siagian, P, Sondang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bina Aksara, Jakarta, 1994.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Edisi Ke-dua, Yogyakarta, 1997.
- Widjaja, KN dan Yuki, *Organizational Behaviour and Personal Psychology*, terjemahan, Rineka Cipta, Jakarta, 1986.